

PSYKOLOGISK TRYGHED

– hvad, hvorfor og hvordan?

Af Rand Blak Barawy,
rabb@implement.dk,
Implement Consulting Group

Er du interesseret i at skabe et effektivt og højtperformende team, eller er du blot nysgerrig efter, hvordan det kan gøres? At skabe en arbejdsplads og et socialt klima, der fremmer psykologisk tryghed, er afgørende for at skabe effektive og højtperformende teams.

Hvis vi ønsker at støtte organisationer i at blive mere "fit for humans", er det vigtigt at arbejde med både kultur og adfærd på organisationsniveau, teamniveau og individniveau. At fremme psykologisk tryghed har været en afgørende og vigtig del af vores arbejde med at skabe effektive og højtperformende teams sammen med vores kunder.

Hvad udgør et højtperformende team?

I 2012 lancerede Google "Project Aristotle" i deres søgen efter, hvad der udgør det effektive og højtperformende team. Google samlede derfor nogle af virksom-

hedens dygtigste statistikere, organisationspsykologer, sociologer og ingeniører. Gruppen af specialister gennemgik 50 års relevante akademiske studier og foretog internt i organisationen over en treårig periode spørgeskemaundersøgelser, interviews, observationer samt statistiske analyser af data.

I 2015 konkluderede projektgruppen af specialister, at nøglen til at udvikle teams i Google er forståelse af og påvirkning af gruppenormer. I tråd med en undersøgelse fra 2010 (Wolley m.fl.) udpegede de træk som social sensitivitet og turtagning i samtale som vigtige elementer i et effektivt og højtperformende team, og

eftersom både social sensitivitet og turtagning i samtale er centrale aspekter i psykologisk tryghed, blev projektgruppen meget interesseret i psykologisk tryghed som koncept og dykkede således ned i det.

Psykologisk tryghed er at turde sige sin mening og fejle

Psykologisk tryghed blev tilbage i 1999 af professor Amy Edmondson fra Harvard Business School defineret som "teammedlemmers fælles opfattelse af, at interpersonel risikotagning kan foregå trygt i teamet". En psykologisk tryk arbejdsplads er et sted, hvor medarbejderne tør sige deres mening og fejle uden frygt for hån, ydmygelse eller negative konsekvenser. I psykologisk trygge teams giver teammedlemmerne hinanden feedback og udfordrer hinanden. Oprigtighed, autenticitet samt konstruktive konfrontationer er en væsentlig del af at skabe et psykologisk trygt team.

Hvis teammedlemmerne er venlige og høflige uden at være oprigtige og ærlige, så vil de gå glip af muligheden for at kommunikere med, udfordre og lære af hinanden. Det at sætte høflighed over fremskridt kalder forfatter Kim Scott (2017) "ødelæggende empati" – en empati, som måske får medarbejderne til at føle sig godt tilpas på kort sigt, men som ikke hjælper dem med at udvikle sig.

Mange forveksler psykologisk tryghed med interpersonel tillid, men jeg synes, det er vigtigt at fremhæve forskellen mellem de to begreber, da psykologisk tryghed handler om mere end interpersonel tillid. Psykologisk tryghed er et teamkoncept og omhandler miljøet i teams, hvorimod interpersonel tillid beskriver forholdet mellem to individer (Edmondson, 1999). Det psykologisk trygge team er karakteriseret ved tillid og gensidig respekt. I det psykologisk trygge team tør teammedlemmerne være sig selv.

At skabe psykologisk tryghed er svært – et neuroperspektiv

Selvom psykologisk tryghed i teorien lyder enkelt og nemt at implementere, så har det vist sig at være ganske svært. Ellers måtte vi antage, at psykologisk tryghed i teams var normen.

Når vi som individer føler, at interaktioner eller omgivelser har minimal interpersonel risiko, og vi derfor føler os psykologisk trygge, så deler vi vores tanker uden at bekymre os om eventuelt negative konsekvenser. Når der derimod er psykologisk utryghed i omgivelserne, er vi mindre tilbøjelige til at dele (Edmondson & Nembhard, 2009).

At stille et spørgsmål, give input, efterspørge feedback, rapportere et problem eller komme med et forslag kan gøre, at vi risikerer at fremstå uvidende, inkompetente, forstyrrende eller negative foran andre. Dette kan føre til forlegenhed, afvisning eller straf og opfattes derfor som potentielt utrygt.

I mange af disse situationer har vi desværre en tendens til at opføre os på måder, der hæmmer læring, da vi frygter at stå over for en evt. trussel, forlegenhed, afvisning eller straf. Vi har en tendens til at tie snarere end at sige vores mening, selvom det evt. kunne komme teamet eller organisationen til gode. Men hver gang, vi holder os tilbage, frarøver vi os selv og vores kolleger små læringsøjeblikke, og vi går ganske enkelt glip af muligheden for at være innovative. Vi har ofte så travlt med at håndtere indtryk, i hvert fald ubevidst, at vi ikke bidrager til at skabe en bedre organisation (Edmondson, 2014).

Vi ser nærmere på neuroperspektivet

Ved at zoome ind på hjernen kan vi blive klogere på, hvorfor det er svært at skabe psykologisk tryghed. Når vi som individer støder på noget uventet, aktiveres vores amygdala, en del af vores limbiske system, og hvis vi føler, at der er fare på færde, vil vi reagere med en *kamp-, flugt- eller frys-*reaktion.



Nyere forskning tyder på, at de specifikke neurale regioner i hjernen, der aktiveres, når vi forsøger at overleve en trussel, også aktiveres, når vi opfatter og analyserer, hvordan andre mennesker behandler os eller forholder sig til os. Nogle studier tyder endda på, at hjernen sætter lighedstegn mellem vores overlevelse og vores sociale behov (Rock, 2009). Og lige så afgørende, som en passende reaktion på trusler var for vores forfædres overlevelse på savannen, næsten lige så afgørende er det, at vi i dag forstår, at en social trussel eller et nederlag ikke er livstruende, selvom vores hjerner prøver på at overbevise os om noget andet.

Når du bliver kritiseret, irettesat, afvist eller lignende, vil din hjerne reagere, som om du er i livsfare. Set i det lys er det åbenlyst, at de fleste af os, hvis vi kan, vil forsøge at minimere risikoen for at komme i en situation, der af hjernen opfattes som truende.

En anden interessant undersøgelse af Naomi Eisenberger m.fl. (2006), en førende forsker i neurovidenskab fra University of California, Los Angeles (UCLA), viser, at fysisk smerte og sociale afvisninger sandsynligvis deler neurokognitive substrater. For begge tilfælde fandt de aktivitet i hjernens dorsale del af anterior cingulate cortex. Følelsen af at blive socialt ekskluderet fremprovokerede således den samme reaktion i hjernen, som er tilfældet ved fysisk smerte.

Hvis vi vil skabe en psykologisk tryk arbejdsplads, må vi derfor forstå, hvad der er på spil i hjernen. Vi må gøre alt i vores magt for at skabe et miljø og en kultur, hvor det enkelte individ tør være sig selv uden at frygte for sit sociale omdømme. Det frigiver hjernekapacitet, som ellers vil blive brugt på at håndtere, hvad der af hjernen fortolkes som trusler og fysisk smerte. Når den enkelte ikke længere holder sig tilbage af frygt for at blive "socialt udstødt", så vil vedkommende have mulighed for at udvikle sig selv, sit team og sin organisation.

Hvorfor psykologisk tryghed er godt: effekten af psykologisk tryghed

Der er flere grunde til, hvorfor det at skabe psykologisk tryghed bør prioriteres.

- **For det første** påvirker psykologisk tryghed i teams **læringsadfærd**, hvilket igen påvirker team performance (Edmondson, 1999).
- **For det andet** viser studier, at psykologisk tryghed **giver plads til moderat risikotagning**, at sige sin mening, kreativitet og mod til at stikke hovedet frem (Delizonna, 2017).
- **For det tredje** frigør psykologisk tryghed **energi**, da man ikke længere bruger mentale ressourcer på at håndtere indtryk og undgå fejl.

Det er mentalt anstrengende og dræbende for produktiviteten for både det enkelte individ og organisationer at håndtere reaktioner på trusler. Den energi, man bruger på at håndtere reaktionen, optager hjernen og svækker analytisk tænkning, kreativ forståelse og problemløsning. Med andre ord bliver hjernen hæmmet og svækket, når man har mest brug for sine mentale evner (Rock, 2009).

På en psykologisk tryk arbejdsplads føler vi os velkomne til at dele idéer, fejl og kritik. Vi bekymrer os mindre om at beskytte vores image og fokuserer mere på at udføre et godt stykke arbejde. Det betyder, at vi har mulighed for at fokusere på og bidrage til virksomhedens mission. Ifølge Edmondson (Edmondson & Nickisch, 2019) er en anden udfordring ved manglende psykologisk tryghed, at vi ikke udnytter det talent, der er i organisationen. Manglende psykologisk tryghed mindsker talenternes evne og lyst til at udfolde sig.

Kort sagt: Hvis du ønsker, at dine medarbejdere har indflydelse og er tilfredse, engagerede, motiverede, kreative, innovative, oprigtige, interesserede i at lære, i udvikling, videndelende og højtperformende, så bør du måske prioritere at skabe en arbejdsplads og et socialt miljø, der fremmer psykologisk tryghed.



10 måder at skabe psykologisk tryghed på

Som jeg ser det, er der to forskellige tilgange til, hvordan man kan fremme psykologisk tryghed i teams. Én tilgang er at arbejde med adfærd, især ledelsesadfærd, og en anden tilgang er at hacke strukturerne omkring sig.

I det følgende vil jeg introducere dig til fem adfærdsmæssige og fem strukturelle måder at skabe psykologisk tryghed i dit team.

Adfærd, der skaber psykologisk tryghed:

1. Vær modig nok til at være sårbar og fejlbarlig

Vis dine kolleger, at det er OK at begå fejl ved at vise sårbarhed og direktehed. Når du kommunikerer, at ingen er perfekt, kan du være med til at fremskynde en ny kultur i dit team, hvor det at lave fejl er værdsat og bliver anset for at skabe mere mod og innovation. At vise fejlbarlighed har også en positiv effekt på interpersonel empati.

2. Vær nysgerrig og ydmyg

Hav et åbent mindset, og vær nysgerrig. Et godt team består af medlemmer, som er ydmyge over for de udfordringer, der ligger forude, og som er nysgerrige efter, hvad andre bidrager med. Situationsmæssig ydmyghed kombineret med nysgerrighed skaber en følelse af psykologisk tryghed, som giver dig mod til at tage risici med fremmede.

3. Reager produktivt, og tilgiv fejl

Det er OK at blive skuffet som leder, men skuffelsen må aldrig blive så udtalt, at du ikke kan hjælpe dit teammedlem med at komme tilbage på sporet og løse den foreliggende udfordring. Ingen bryder sig om at lave fejl, og det sidste, vi har behov for, er en leder, der fortæller os, at det er slemt, at vi lavede fejl. Vi har brug for hjælp

til at finde ud af, hvordan man kommer tilbage på sporet. Hvis samme fejl begås gentagne gange, er vi forpligtet til at hjælpe med at løse problemet og udfordringen (Edmondson & Nickisch, 2019). Derudover er der ikke noget, der dræber psykologisk tryghed hurtigere, end en negativ reaktion på en fejl. Fokusér i stedet på det positive: En fejl blev opdaget, den kan fikses, og man kan lære noget af oplevelsen. Frem for alt beskytter et psykologisk trygt miljø medarbejderne fra at frygte at begå fejl.

4. Bed om og giv feedback

Bed om feedback på, hvordan du leverede beskeden. Det afvæbner din modstander, fremhæver blinde punkter i kommunikationen og sætter et eksempel for fejlbarlighed, som igen øger tilliden (Delizonna, 2017). At bede om feedback har ikke noget med hierarki at gøre. Hvis seniormedarbejdere, ledere eller erfarne kolleger er villige til at lære og er nysgerrige i forhold til deres egen fremtoning, vil det have en effekt på organisationskulturen. Giv feedback, når du kan, og når du gør det, så vær specifik, konstruktiv og anerkendende, men husk, at lige meget hvor konstruktiv du tror, du er, så kan feedback udløse forsvarsmekanismer hos modtageren, hvilket gør dem mindre modtagelige for nye idéer. Adskil feedback fra evaluering, hvor du kan, gør din feedback tydeligt fokuseret på udvikling og problemløsning, og evaluér performance separat.

5. Vær åben for spørgsmål, tvivl og dårlige nyheder

Udbed dig spørgsmål og meninger, og vær proaktiv i forhold til at efterspørge input. Når du spørger om dine medarbejders meninger i en gruppe-kontekst, vil de ikke kun føle sig mere involverede og ansvarlige, men også at de har nok indflydelse til at innovere (Slack, 2019). Ledere bør udvise anerkendelse, når medarbejdere udtrykker deres mening om en urealistisk tids-horizont eller beder om afklaring på et projekt. Tak dem for, at de udtrykker deres bekymringer, og hjælp dem

derefter med at beslutte, hvad næste skridt er (Slack, 2019). Endelig skal ledere reagere på både gode og dårlige nyheder med anerkendelse. Ovennævnte praksisser hjælper med at opbygge og styrke en psykologisk tryk kultur.

Strukturer og designs, der skaber psykologisk tryghed:

6. Sæt scenen

At opbygge en psykologisk tryk kultur begynder med at være åben og tydelig om de mange udfordringer, der ligger forude. Amy Edmondson kalder dette at sætte scenen.

De fleste virksomheder opererer i dag i komplekse og usikre miljøer. De står over for konstante risici og trusler, som de skal forholde sig til. Det virker måske mærkeligt at argumentere for, at ledere skal fremhæve sådanne risici og trusler, men ved at gøre det skabes forudsætningerne for, at den enkelte medarbejder kan se en værdi og vigtighed i at udtrykke sin mening. Det hjælper folk til at forstå, at deres input er afgørende for virksomhedens evne til fortsat at lære og udvikle sig – som er en nødvendighed for at fortsætte med at være relevant. Ledere skal sikre sig, at folk ved, at de opererer i komplekse videnintensive virksomheder, som kræver vigtigt input fra medarbejderne og intelligent risikotagning (Edmondson, 2018).

7. Turtagning i samtale

Tom Carmazzi, CEO i produktionsvirksomheden Tuthill i USA, bruger indeksskort til at skabe tryghed i møder. Alle mødedeltagere skriver noget ned på et kort, som de gerne vil dele. Dette giver alle en chance for at dele deres meninger og mål samt giver medarbejderne mulighed for at stille afklarende, ikkeledende spørgsmål for at få mere indsigt (Slack, 2019). Ved at strukturere turtagning på denne måde kan man kontrollere, at alle giver deres input til et givent emne.

I Googles studie blev det bemærket, at teammedlemmerne i effektive teams talte proportionelt lige lang tid. Hvis kun én person eller en mindre gruppe taler hele tiden, vil den kollektive intelligens falde (Duhigg, 2016).

8. Feedback-sessioner og at give medarbejdere en stemme

Arrangér møder og sessioner, som er designet til at gøre det nemmere for teamet at give hinanden ærlig feedback (Edmondson & Nickisch, 2019). Skab kanaler for medarbejderne, så de kan kommunikere opad i organisationen. Tilskynd til samtale og feedback. Ved at kommunikere opad i organisationen kan medarbejderne hjælpe med at udfordre status quo og identificere problemer eller muligheder for forbedringer (Attfeld, 2019).

9. Empatitræning – storytelling

Skab sessioner, hvor hvert medlem af teamet deler en historie med de andre teammedlemmer for at øge niveauet af interpersonel empati. Storytelling er en god metode til det formål. Ved at dele personlige historier støtter man tilblivelsen af et miljø og en kultur, hvor medarbejderne kan være 100% sig selv på arbejdet. Ingen har lyst til at efterlade deres sande jeg derhjemme. At skabe bånd til ens kolleger er vigtigt, og det at fortælle og dele historier med teammedlemmer kan hjælpe med at kultivere de bånd.

10. Lav prototyper, test og evaluér

Arrangér sessioner, hvor medarbejdere og ledere arbejder med prototyper på den type adfærd, som de gerne ser sig selv og andre praktisere. Test dem i det virkelige liv, og brug forskellige formater til at evaluere, hvordan de virker. Er der noget, der hindrer vores tilsigtede adfærd? Kan vi hacke "noget" og på en mere vellykket måde implementere tilsigtede typer af adfærd og sociale praksisser?

Referencer

Attfeld, B. (2019). 7 ways to create psychological safety in your workplace, Jostle.

Delizonna, L. (2017). High-performing teams need psychological safety. Here's how to create it. Harvard Business Review, 24.

Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times Magazine, 26, 2016.

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative science quarterly, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. Journal of product innovation management, 26(2), 123-138.

Edmondson, A. C. (2014). Building a psychological safe workplace. TED Talk.

Edmondson, A. C. (2017). How to turn a group of strangers into a team. TED Talk.

Edmondson, A. C. & Nickisch, C. (2019). Creating psychological safety in the workplace. Harvard Business Review.

Eisenberger, N. I., Jarcho, J. M., Lieberman, M. D., & Naliboff, B. D. (2006). An experimental study of shared sensitivity to physical pain and social rejection. Pain, 126(1-3), 132-138.

Rock, D. (2009). Managing with the brain in mind. In PwC Strategy & Edmondson, A. C. (2018). How to build work cultures of psychological safety rather than fear. Interview with Kathy Caprino, Forbes.

Scott, K. (2017). Radical Candor: How to Get What You Want by Saying What You Mean. Pan Macmillan.

Slack. (2019). Psychological safety first: building trust among teams. From the team behind slack.

Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a collective intelligence factor in the performance of human groups. science, 330(6004), 686-688.

KORT OM IMPLEMENT

Grundlagt: 1996

Antal medarbejdere: 900

Kontorer: København, Aarhus, Stockholm, Malmö, Oslo, Zürich og München
implementconsultinggroup.com